兰登书屋数字化转型的价值探究

赵卓阳
（杭州电子科技大学，浙江 杭州 310018）

摘要：【目的】为解决中国语境下出版业数字化转型的问题。【方法】文章以兰登书屋的数字化转型实践过程为研究对象，从兰登书屋应对科技冲击的策略、数字资源的开发、国际市场的扩张三方面进行研究。【结果】研究发现，兰登书屋通过合作兼并、内容与出版方式创新等方式进行数字化转型实践探索，并最终取得突出成就。【结论】因此，研究认为，中国出版社的数字化应当在认识到中外出版业数字化转型的发展差异的基础上，与科技企业开展合作，重视内容的改编与开发，探索出版工作新方式，为海内外读者呈现优质内容资源。

关键词：出版；数字化转型；兰登书屋；自出版；优质内容　　中图分类号：G233　　文献标识码：A
文章编号：1671-0134（2023）06-126-05　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2023.06.027
本文著录格式：赵卓阳 . 兰登书屋数字化转型的价值探究 [J]. 中国传媒科技，2023（06）：126-130.

1. 兰登书屋发展历程

1927 年，兰登书屋（Random House）在美国成立。此后，兰登书屋经历了多次并购、重组，以及所有权的变迁，最终被德国贝塔斯曼集团（Bertelsmann）收购，并于 2013 年与英国培生集团（Pearson）旗下的企鹅出版社合并，成为被业界与大众所熟知的企鹅兰登书屋（Penguin Random House）。

在近百年的发展历程中，兰登书屋大致经历了四大发展阶段：1927 年至 20 世纪 60 年代的起步期、20 世纪 60 年代至 80 年代的“并购狂潮”期、20 世纪 90 年代至 21 世纪 00 年代的数字化探索期，以及 21 世纪 10 年代至今的数字化与国际化发展期。

1.1 起步期

1927 年，贝尼特·塞尔夫（Bennet Cerf）和唐纳德·克洛普夫（Donald S. Klopfer）决定扩大他们的出版活动，并将新出版社命名为“兰登书屋”。1934 年，兰登书屋因出版小说《尤利西斯》（《Ulysses》）在出版界崭露头角。

1.2 “并购狂潮”期

二战后美国出版业繁荣发展，涌现出一批优秀的新兴出版机构。与此同时，美国出版界爆发上市狂潮，多数商业出版机构上市融资成为股份制公司。这一方面为商业出版机构带来强大资金支持，一方面也使得美国商业出版机构的所有权较为分散，为接下来的并购风潮提供便利。1980 年，美国 13 家最大的出版商占市场份额为 54.6%。1985 年，这一数字上升到了 62%。到 1994 年，这一数字更是升至 74%，前 10 名出版商的市场总份额为 62%。

兰登书屋在二战后寻求国内国外两方面的市场扩张，在国内涉足大学参考书出版领域，在国外通过建设加拿大分部开启了国际化道路。在之后的 1960—1980 年间，兰登书屋收购了巴兰坦图书出版集团（Ballantine Books）、阿尔弗雷德出版社（American publishing house of Alfred A.Knopf）、皇冠出版集团（Crown Publishing Group）等多家出版机构，大大提高了企业实力与市场占有率，为下一步的数字化发展奠定基础。

1.3 数字化探索期

20 世纪 90 年代，经历了上一阶段的上市与并购，各大出版集团的商业版图已经得到扩张，各类并购进入了资本大重组的阶段。[1] 这一时期，世界科技水平发展达到新高度，互联网技术与数字技术的运用给出版业带来了新的机遇与挑战。为扩大市场占有率，在即将到来的数字时代抢占先机，各大出版机构纷纷加大向海外市场扩张的力度，积极探索数字化发展路径，美国出版业出现集团化、跨国化与垄断化的趋势。[2]

1998 年，兰登书屋被德国知名出版集团贝塔斯曼收购，并与其旗下的班坦·多布尔戴·戴尔公司（Bantam Doubleday Dell）合并。在这一阶段，兰登书屋通过合并、重组等方式，成功拓展了在英国、加拿大等地的英语市场，以及在西班牙与拉丁美洲等地的西班牙语市场，成为当时世界上最大的贸易图书出版集团。在数字化浪潮中，兰登书屋于 1995 年建立了第一个官方

网站，又着重拓展了它已经发展较为成熟的有声书业务。2000 年，兰登书屋成立了全资子公司兰登风险投资（Random House Ventures LLC），主要投资有利于重塑传统出版概念、服务、关系的在线和技术公司。[3] 同年，兰登书屋开始涉足电子书出版领域，尝试出版了 20 本以 AtRandom 命名的系列电子书。[4]

1.4 数字化与国际化发展期

进入 21 世纪 10 年代，世界经济在遭受经济危机的冲击后缓慢复苏，互联网技术也得到普及。随着亚马逊 Kindle 与苹果 iPad 的上市，数字阅读开始缓慢挤占传统阅读的市场份额。2010 年，美国电子书的销售额占图书销售总额的比重从 2008 年的 0.6% 增长到 2010 年的 6.4%[5]，截至 2012 年 12 月，美国电子书销售占据全国书籍总销量的 18%，2013 年，电子书销量占全国书籍总销量的 21%。[6]

数字阅读兴起带来的威胁促使传统出版商对数字化转型路径开展更为全面深入的探索。兰登书屋母公司贝塔斯曼集团表示，将在未来 5—10 年进行转型，首要目标是通过数字化和国际业务让公司更快发展。[4] 2013 年，兰登书屋与企鹅出版集团合并，以面对科技冲击与数字化挑战。

2. 兰登书屋数字化转型探索

2.1 合作与兼并

新技术的发展大大改变了人们的生活方式。随着数字化阅读设备进入市场，读者的阅读习惯也开始被重新塑造。2011 年，美国数字阅读读者达到 2590 万。电子书阅读兴起之后，出版商成为内容资源的提供者，科技企业与电子商务集团成为向读者输出电子资源内容的重要渠道，在利润分成中更为强势。这意味着传统出版商一方面需要继续扩大自己在内容资源上的优势，提高自己在分成议价时的话语权，另一方面也需要协调与科技企业或电子商务集团之间的关系，持续稳定地向读者输送内容，吸引读者消费。

为应对技术挑战，在数字化道路上抢占技术先机，兰登书屋主要采取了行业并购来扩大内容储备，并通过开展技术合作拓展内容输送渠道两种方式。

兰登书屋为应对科技冲击开展的并购主要涉及产业外部的互联网企业，以及产业内部已经在数字化道路上取得一定成就的企业。其中与企鹅出版社的合并影响力最大，也最为重要。企鹅出版社拥有庞大的内容资源和世界市场，同时也较早开启数字化探索并寻求与科技企业的合作，早在 2004 年，企鹅出版社就成为世界上第一家通过其网站向消费者销售图书的出版社；2007 年，企鹅出版社上线网站 Amillionpenguins.com，进行多人在线同时写作编辑小说的尝试；2008 年，企鹅出版社推出 eSpecial 电子刊物，包括 200 余本不同种类的短篇电子书；2010 年，企鹅推出了英国第一个幼儿阅读 App。兰登书屋与企鹅出版社的合并可谓“强强联手”。除此之外，兰登书屋还收购了数字营销公司 Smashing Ideas，罗代尔出版社（Rodale Books）和英国童书公司 Little Tiger Group 等企业，扩张其商业版图。

在技术合作方面，网络服务商 Insight 是一家持续研究图书内容的检索、数字化、发行等在线使用行为的公司。2010 年，兰登书屋与它合作实施微件（widget）战略，为搜索和浏览兰登书屋的图书内容提供了一系列编程接口，为这些内容资源开拓了更加高效的送达渠道。2011 年，兰登书屋最终同意了苹果的代理销售模式，通过苹果 iBookstore 进行电子书销售，借由这一平台扩大旗下电子书的受众。

2.2 开发内容资源

与科技公司相比，在数字时代传统出版商最突出的优势在于长期积累的优质内容。因此，除了积极开拓数字阅读渠道，为读者提供更便捷的阅读体验，兰登书屋一直注重丰富其数字内容资源。除丰富原本的电子书内容资源外，兰登书屋还涉足自出版领域，并对自己手中所拥有的内容资源进行全媒体产业链的开发。

2.2.1 电子书

随着数字阅读便捷性的不断提高，电子书市场日益扩张。为在这一具有广阔发展前景的市场获得更大市场份额与更强的市场竞争力，兰登书屋有意丰富自身电子书内容资源，并探索更多可能的电子书种类。

Loveswept 言情小说系列曾在 20 世纪八九十年代大受欢迎。因此，2011 年兰登书屋着手恢复 Loveswept，并将它作为“仅限线上”的电子书系列推行。从前出版的旧书将作为电子书重新出版，并加入未公开的部分新增内容。兰登书屋还有意扩大旗下公司 Vintage 的 Brain Shots 数字品牌系列。该系列原本主营较为短小的电子书，“旨在以一种易懂的方式提供大的想法，就像扩展的新闻作品一样”。兰登书屋将旗下子公司 Chatto & Windus 20 世纪 90 年代的非小说系列 Counterblasts 归入 Brain Shots 数字品牌系列之下，将它们打造成“数字领域出类拔萃的高质量非小说系列品牌”，作为将新闻调查转化为书籍形式的创新之举，同时丰富兰登书屋电子书资源的种类。[7] 2012 年，兰登书屋加拿大分部推出在线杂志《Hazlitt》。

截至 2016 年 12 月，兰登书屋与企鹅出版社合并后的企鹅兰登书屋在全球各地拥有 128000 本来自其内部和客户出版商的活跃电子书。

2.2.2 全媒体生产

兰登书屋拥有庞大的内容资源，力求在数字时代最大限度地发挥这一优势，开发有声读物和电影、电视及动画脚本。

兰登书屋早在 1985 年就着手进行有声书的开发，利用该公司广泛的图书资源来创造有删节和无删节的磁带录音，之后又于 1999 年收购儿童有声书公司 Listening Library。2010 年，兰登书屋有声出版集团与有声书公司 AudioGo 达成合作协议，共同推出一份新的有声书单，每年推出约 70 本有声读物。同时，这也是上百份珍贵图书和录音资料首次推出可供下载的数字版形式。[7]

在电影、电视方面，兰登书屋于 2004 年与焦点电影公司（Focus Features）合作成立兰登书屋电影（Random House Films）作为兰登书屋的电影制作部门，共同推出了改编自小说的电影《一天》（《One Day》）。2006 年，兰登书屋收购 BBC Books，它主要出版基于 BBC 和 UKTV 的广播或电视产业的书籍，这为兰登书屋打开了与广播电视结合发展的道路。

2012 年，兰登书屋电影与兰登书屋电视剧（Random House TV）合并，成立新的 Random House Studios，致力于从兰登书屋的内容资源中开发有潜力的影视剧本，以作者为中心，邀请作者参与到剧本创作中来。Random House Studios 与环球影业开展合作，在改编并制作了兰登书屋出版的小说《坚不可摧》(《Unbroken》)与《五十度灰》（《Fifty Shades of Grey》）之后，两者于 2014 年签订了为期两年的优先制作协议。

在成人与大众市场之外，在英国成立的兰登书屋儿童屏幕娱乐（Random House Children’s Screen Entertainment）还将童书《Wanda and the Alien》、漫画《Monkey Nuts》等儿童书籍的版权出售给有意将其改编成动画作品的电视广播公司并建立合作，实现童书资源的开发。

2010 年，兰登书屋成立了知识产权创造与发展集团（IP Creation and Development Group）负责与集团外的媒体公司合作，推出可被视频游戏、社交网络、移动平台等分享的原创故事内容。2012 年，Random House Enterprises 在英国成立，以寻求机会推出由兰登书屋旗下书籍衍生的文化衍生品。

2.2.3 创新出版方式

图书“自出版”（Self-publishing）是指在没有出版商参与的情况下由作者出版图书的新兴出版业态。[8] 分为纸质图书自出版与电子图书自出版两种。纸质图书自出版成本相对较高，然而技术发展带来的电子图书自出版大大降低了图书自出版的成本，越来越多的作者希望通过这种方式出版自己的作品。截至 2010 年，全美出版的非传统图书约为 280 万种，其中大多数为“自出版”，但同期的传统出版图书仅为 31.6 万种。[9]

企鹅兰登旗下的 Author Solutions 由两大实力强劲的自出版公司 Author House 和 iUniverse 合并创立，先后并购了同为自助出版公司的 Trafford Publishing、Xlibris publishing 等公司。于 2010 年创立了 Palibrio，在西班牙语自出版领域达到行业领先地位。兰登书屋和企鹅出版社的合并使企鹅兰登书屋在自助出版方面的实力大增。虽然由于法律纠纷等原因，企鹅兰登最终在 2016 年选择出售 Author Solutions 的所有权，但对自助出版领域的探索确实一度给企鹅兰登带来了可观的商业利益。2012 年法兰克福书展上公布的数据称，2011 年 80% 以上自费出版的 ISBN 都是通过 8 家自费出版公司进行办理的。兰登书屋旗下的 Author Solutions 在同比涨幅排行中名列第四。

3. 兰登书屋数字化转型的思考与启示

兰登书屋从应对科技冲击的策略、数字资源的开发、国际市场的拓展三方面入手，在数字化转型中取得了良好的效果，可以为我国出版社的数字化转型发展提供借鉴。

3.1 开发电子书资源

随着 Kindle 等电子阅读器的衰落，我国国内微信读书、掌阅 App 等阅读 App 逐渐进入大众视野，读者可以在移动设备上通过这些 App 实现随时随地的在线阅读。根据阅文集团发布的数据，截至 2020 年年底，微信读书的用户量已经达到两亿，这意味着一个具有广阔发展前景的在线阅读市场。

然而，这些 App 中的图书资源以网络文学为主，背后依托的内容来源也大多是科技公司旗下的网络文学孵化平台，很少与有实力的出版社开展合作。以微信读书为例，微信读书背靠腾讯阅文集团，拥有海量的网络文学资源，却缺乏一些正式出版的图书版权，尤其是出版年份较早的图书的电子书版权。

传统出版社同在线阅读 App 展开合作，进行版权交易，打通数字资源获取渠道，就可以为读者获取电子书资源提供便利，直接接触到 App 背后庞大的读者群，并通过版权交易和利润分成等方式获益。这样一来，

在线阅读 App 获得了海量内容资源，传统出版社获得了更广阔的用户市场，实现了双赢的局面。

同时值得注意的是，处于 Web3.0 时代，出版社对数字化的理解不能仅仅停留在将纸质书籍转化为电子书上。早在 2015 年就有学者指出，互联网企业着眼于“用户”与“连接用户”，内容只是互联网企业用以维持这种连接的手段。国外出版社在并购拥有颠覆性新技术的互联网企业时往往选择性忽略这一点，而更为关注如何利用互联网技术传达自己的内容。[10]从根本上来说，出版商不希望改变出版业“内容为王”的基本思路。

这启示人们，互联网企业不仅仅能为出版社提供送达数字资源的渠道，也可以为出版社提供用户之间的连接。同样以微信读书为例，如果用户同意给予相应权限，就可以公开正在阅读的书籍名称和自己发布的书评，这意味着该用户的好友可以看到这些信息。在微信读书的算法平台推荐上，也会为用户推送好友阅读的书籍。这种用户之间的连接可以为出版社的数字化发展提供更多可能。如利用好友关系推荐新书进行营销，或通过图书分享流通的频次进行市场调查等。

3.2 开发有声书资源

兰登书屋的有声书业务模式代表了有声书服务中的出版社主导模式，即出版社将自身图书转化成有声书，通过自建或合作的方式进行出售。[11] 可以为我国出版社深入探索有声书业务提供借鉴。

我国有声书市场具有广阔发展前景。随着版权意识的增强，消费者在网络上进行“知识付费”的意愿不断提高。根据 2021 年的中国有声阅读市场调查，有声书市场消费者本科以上学历达 60%，青年人占总用户的比重为 65%，其中 26 岁至 35 岁用户占比超过 40%[12]，消费者年轻化，拥有较高学历，基于不断学习的现实需求，拥有更强购买意愿。有声书通过音频收听即可获取信息的特质，也填补了用户通勤路上碎片时间，符合当今社会读者与用户碎片化的阅读习惯。

目前，有声书平台存在内容同质化且以网络文学为主、制作出版链条不成熟、版权纠纷频繁等现实问题，传统出版社的参与不仅能够帮助自身深入探索数字化转型路径，也能在一定程度上为有声书市场带来解决这些现实问题的办法，助推有声书行业发展。

传统出版社长期发展带来的内容优势能够为有声书注入有特色、有质量的内容，避免同质化。如上海译文出版社推出的有声书作品中，翻译作品具有特殊的优势；中华书局与喜马拉雅平台推出的传统经典有声书系列则涵盖了中国传统的“经、史、子、集”四大部类，具有出版社自身的鲜明特色。同时，传统出版社所拥有的成熟编辑队伍具有挖掘优秀选题的能力，这也能够帮助开发具有特色的有声书选题。传统出版社的制作出版经验还能够迁移到有声书领域中来，助推有声书制作出版链条的不断完善。

有声书制作涉及文字版权、音频版权、背景音乐版权等多方面的版权问题，时常引起版权纠纷。传统出版社的介入可以从源头帮助解决部分版权问题，即文字创作者在发表作品之前与出版商签订是否同意用于有声读物的合同后，有声服务商可直接从出版商提供的数据中提取自己所需，并按盈利比例给予文字创作者一定报酬。[13]

过去，传统出版社主要通过版权交易的方式参与到有声书制作中，然而在未来，传统出版社需要通过与有声书平台合作或自主建设有声书平台的方式，主动参与到有声书制作生产的全流程中，包括内容挖掘，音频制作，乃至于音频的分发。

3.3 中国语境与网络自出版模式讨论

自出版是一种没有出版商参与的出版模式，在给予作者较高自由度的同时，由于编辑把关缺位与市场监管不到位等问题，也容易带来质量良莠不齐、内容导向混乱等乱象，引发图书市场的混乱，不利于社会整体的精神文明发展。在我国，作为社会精神文明建设和思想引领的重要环节，出版业在出版资质审查与市场监管等问题上受到高度重视。因此，与欧美国家绕开出版商和编辑把关的“自出版”不同，我国出版语境下的自出版主要指依托网络平台开展的自出版，强调作者自主参与排版、设计、定价等出版环节，将审核把关交给专业编辑人员，旨在通过传统把关环节保证出版物质量，同时通过线上平台汇集优秀作者与优质内容，丰富出版社内容资源，满足读者小众需求，不断开发长尾市场。

“来出书”是知识产权出版社图书自助出版业务部门，是知识产权出版社顺应“互联网 +”时代的发展趋势打造的一个集聚大量用户资源，实现图书投稿、编校、发布（含印制）全流程数字化，传统出版与新兴出版融合发展的图书出版平台，在国内率先引入自助出版理念，曾在中国出版传媒商报社、法兰克福书展、法兰克福学院、中国创意工业创新奖委员会联合举办的中国创意工业创新奖获评新商业模式提名奖，并于 2016 年入选国家新闻出版广电总局首批新闻出版产业示范项目。该部门出版的《月球文化与月球探索》获评全国优秀科普作品，“‘互联网 +’与文化发展

研究系列丛书”（12 本）和“青少年太空探索科普丛书”获得国家出版基金项目支持。

“来出书”平台允许作者上传完整书稿后进行自行排版、选择装帧方式并自主定价，整个流程均采用数字化模式。在书稿通过平台专业编辑审核后，平台可以为作者申请书号，进入合乎相关法律法规的正式出版流程，提供电子书与纸质图书的同步出版。“来出书”平台还与多家出版机构开展合作，作者一键投稿后可以选择其他出版社进行出版。

“来出书”不仅面向作者群体，还面向包括出版机构、用户、粉丝与读者，以及设计人员、印刷人员在内的其他出版生产流程上的关键环节。“来出书”平台通过“来+盟”板块招募具有资质的编辑与设计师，将作者、编辑、校对、图书美编、排版公司、营销人员、读者连接起来，利用互联网的力量最大限度实现图书加工、制作、宣传和销售工作的众包，降低生产成本。[14]

在盈利模式上，“来出书”盈利模式涵盖了作者版权 IP 变现、客户导流变现、媒体推广变现等多种变现模式。根据中国新闻出版广电报的报道，2017 年“来出书”的电子书版块与国内 15 家电子书运营平台签约，挑出 500 多个品种的优质的数字资源和数十种有声书进行全版权运营。“来出书”与中国人民大学教授何家弘共同策划的《洪律师探案集》在出版仅一年后纸质书销量就达到 40 万册，有声书版权也收到 1.5 万元的预付款。

相比传统出版流程，在线自助出版周期短，流程简单，成本较小，门槛低，可以充分挖掘传统出版流程中因经济效益和市场反响考虑而被忽略的选题内容。这体现了交互、开放、去中心化、分享等互联网特征，内容的产生逐步由精英转向大众，由中心热点转向分众长尾市场，“出版”的概念在网络空间被泛化[15]，契合当下阅读分众化的发展趋势，有利于充分调动读者需求，扩大出版社内容资源，同时探索出版流程的数字化模式，助力传统出版社的数字化转型与业务拓展。

但值得注意的是，“来出书”平台采取的众包模式邀请社会人员加入出版物的审核与把关，尽管它已经采取“上传材料+审核”的模式确保相应工作人员具有一定的编辑资质，但依旧很难保证每一位编辑人员都具有足够的专业水准。这也是同类平台未来发展需要解决的重要问题。

结语

通过对兰登书屋数字化转型实践的研究可以发现，兰登书屋在 21 世纪以来的数字化发展过程中，通过兼并与合作、资源开发、探索新出版模式等方式，在数字化转型进程中抢占先机，取得了亮眼的成就。然而，考虑到发展阶段差异、政策经济环境差异等因素，未来我国出版业的数字化转型应当有条件地借鉴这样的经验，着手资源的获取和开发，探索新出版模式，力图在数字化时代实现传统出版业转型发展，为出版业发展注入新的活力。

参考文献

[1] 王金龙．美国出版业的发展特征与历史启示 [J]. 编辑之友，2012（8）：126–128.

[2] 王蕾．美国出版业特点及发展趋向 [J]. 编辑之友，2002（1）：53–55.

[3] 刘银娣，苏宏元．国内外出版集团数字化转型路径比较研究 [J]. 中国出版，2015（19）：63–66.

[4] 刘驷姗．德国出版的数字化转型研究——以兰登书屋为例 [J]. 今传媒，2015（4）：64–65.

[5] 陈净卉，肖叶飞．美国数字出版的产业形态与商业模式 [J]. 编辑之友，2012（11）：126–128.

[6] 杨晓琼，杨国庆．美国数字出版业崛起的原因及其借鉴意义 [J]. 科技与出版，2017（09）：97–100.

[7] 刘艳，徐丽芳．兰登书屋数字化发展研究 [J]. 出版科学，2012（1）：90–96.

[8] 刘蒙之．美国图书出版业“自出版”现象初探 [J]. 编辑之友，2012（7）：123–125.

[9]刘蒙之．美国图书“自出版”模式的历史、现状与评价 [J]. 燕山大学学报（哲学社会科学版），2012（4）：141–143.

[10] 任翔．“出版＋互联网”：欧美出版集团的跨界并购与融媒创新 [J]. 科技与出版，2015（10）：4–9.

[11] 张建凤．欧美有声书发展现状、原因与服务类型 [J]. 科技与出版，2017（5）：89–94.

[12] 满艺．出版社有声书发展路径探析 [J]. 出版参考，2022（9）：10–12.

[13] 初晓旭．新媒体环境下有声书版权侵犯问题与应对策略 [J]. 出版发行研究，2018（9）：34–37.

[14] 王辉．“来出书”自助出版平台模式浅析 [J]. 出版发行研究，2019（9）：36–38.

[15] 王卉．自助出版：出版业的新生存模式 ?[J]. 出版发行研究，2012（9）：60–62.

作者简介：赵卓阳（2003–），女，山西太原，本科在读，研究方向为传播学。

（责任编辑：张晓婧）